

KÖNYVISMERTETÉS

Barakonyi Károly STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT

Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, ill. 2000

Újabb két kötettel gazdagodott a stratégiai menedzsment hazai szakirodalma. A szakterület ismert szerzője, a Pécsi Tudományegyetem professzora, Barakonyi Károly nem először jelentkezik stratégiai témájú munkával a hazai könyvpiacra. Legutóbbi könyve 1998-ban jelent meg *Stratégiai döntések* címmel. Ezt megelőzően 1991-ben látott napvilágot a Peter Lorange társszerzővel közösen írt *Stratégiai management* című munkája, amely három kiadást ért meg, s hosszú ideig alapvető forrásmunkának számított a hazai szakirodalomban. A kilencvenes években számos új kutatási eredmény jelent meg a stratégiai menedzsment területén, új megközelítések láttak napvilágot, s örömdetesen bővült a stratégiai vezetés szemléletének és módszereinek hazai alkalmazása. Alapvetően e tényezőkkel indokolja a szerző az 1991-ben megjelent könyvük újrajrását.

A *Stratégiaalkotás* sorozatban megjelent első kötet a *Stratégiai tervezés* címet viseli. A munka megismerteti a stratégiaalkotás alapfogalmaival, alapvető módszereivel, valamint

részletesen tárgyalja a stratégiai tervezést.

Az 1. fejezet a stratégiai gondolkodás fejlődéséről ad történeti áttekintést. A szerző pénzügyi tervezés, hosszú távú tervezés, stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment szakaszokra tagolja a fejlődési folyamatot, amely megfelel a nemzetközi szakirodalomban elfogadott osztályozásnak. Mindegyik szakasszal kapcsolatban bemutatja a környezeti feltételeket, az azokra adott stratégiai válasz kialakulásának folyamatát, majd kritikai értékelésnek veti alá az adott fejlettségi fokozatot.

A 2. fejezet a stratégiai tervezés modelljéről ad átfogó ismertetést. Először a kapcsolódó fogalmakat definiálja és elemzi a szerző. E részben újszerű elem az adaptáció és az integráció nézőpontjának megkülönböztetése a stratégiaalkotásban. Az előző a környezeti alkalmazkodásra helyezi a hangsúlyt, míg az utóbbi a belső tényezőkre, az erőforrások és funkciók összehangolására.

Ezt követően a stratégiaalkotás szintjeiről olvashatunk. A szerző vállalati, divíziószintű és funkcionális stratégiákat különböztet meg. Bemutatja az egyes szintek specifikumait és a különböző szintű stratégiák egymás közötti kapcsolatait.

A fejezet második része a stratégiai tervezési folyamat fázisaival és folyamatrendszerével foglalkozik. A folyamatot célkitűzés, stratégiaalkotás, operatív tervezés, teljesítményfi-

gyelés és ösztönzés fázisokra tagolja a szerző. Megismerteti az egyes szakaszok rendeltetésével, az alkalmazott módszerekkel.

A 3. fejezet témája a környezet elemzése és a vállalati diagnosztika. A környezettel kapcsolatban részletesebben esik szó a lehetőségek és veszélyek feltárásáról, valamint a szcenáriók (forgatókönyvek) készítéséről. A forgatókönyv-készítés még kevésbé elterjedt eszköz a hazai vállalati gyakorlatban, ezért indokolt annak részletes, közvetlen alkalmazási segítséget nyújtó mélységű bemutatása.

A vállalati diagnosztika címszó alatt az erősségek és gyengeségek, a funkciók és a vállalati képességek vizsgálatáról olvashatunk. A szerző bemutatja a Hamel és Prahalad nevéhez kapcsolódó alapvető képességek (core competences) fogalmát, elemzi a koncepció előtérbe kerülését, s annak kapcsolatát a vállalatok stratégiai helyzetének változásával. Ez a fejezet is összefoglalással és irodalomjegyzékkel zárul.

A 4. fejezet a stratégiai pozíció elemzésével foglalkozik. A szerző két szintet különböztet meg a pozíció vizsgálatánál: a divíziók, illetve a vállalat egészének szintjét. A divíziószintű elemzés foglalkozik a begyakorlási görbével, a termékéletgörbe stratégiai jelentőségével, bemutatja a PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) modellt és a portfólió-elemzés elterjedtebb változatait, nevezetesen a növekedés-ré-

szesedés és a piaci vonzerő-versenyképesség mátrixot. Valamennyi említett modelltől részletes, alkalmazást elősegítő ismertetést olvashatunk, s szemléletes példákkal illusztrálja a szerző azok gyakorlati jelentőségét.

A vállalati szintű pozícióelemzés keretében a pénzügyi helyzet, a tevékenységi struktúra vizsgálatáról, továbbá a vállalati portfólió, az egyensúly és a kockázat kérdéseiről esik szó.

A kötet záró, 5. fejezete a tervezési folyamat kialakítását tárgyalja. A fejezet rendkívül gyakorlatias és problémacentrikus. Felhívja a figyelmet az egyes fázisok (pl. célkitűzés, programozás, költségvetés-készítés) jellegzetes buktatóira, s javaslatokat fogalmaz meg a problémák megoldására. Külön vizsgálja a divízió, illetve a vállalati szintű stratégiai tervezési folyamat sajátosságait. A fejezet a tervezési rendszer továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatokkal zárul.

A Stratégiai tervezés című könyvvel kapcsolatban ki kell emelni annak didaktikailag magas színvonalú megvalósítását. Az egyes fejezetek először a használt fogalmakat, majd szemléletes, példákkal bőségesen illusztrált módon a stratégiaalkotás egyes szakaszait mutatják be. A fejezetek összefoglalással zárulnak, amelyek kiemelik az adott rész legfontosabb mondanivalóit. A könyv használható a stratégiai menedzsment oktatásában, ezen túlmenően hasznosan forgathatják a gyakorló vállalati szakemberek is.

A második kötet Stratégiai menedzsment címmel jelent meg. E munka a

stratégiai gondolkodás korábban bemutatott szakaszai közül a legutóbbival foglalkozik, amely a 80-as évek eleje óta fejlődött ki. A verseny erősödése, a vállalati környezet fokozott változási dinamikája mellett a vállalatoknak már nem elégséges csupán a stratégiai tervezésre koncentrálniuk. A gyakorlati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a vállalatok teljes vezetési rendszerükkel, a tervezési, a szervezeti, az információs rendszer és a vállalati kultúra együttes alakításával próbálnak válaszolni a kihívásokra.

A második kötet folytatja az előző fejezeteinek számozását, így első fejezete a 6. számot viseli. Ebben először a stratégiai menedzsment koncepcióját fejt ki a szerző. A stratégiai tervezéshez viszonyított változást a rendszerszemlélet alapján érzékelteti Barakonyi Károly. Amíg a stratégiai tervezés csupán a vezetési rendszer egyik összetevőjére, a tervezésre koncentrál, addig a stratégiai menedzsment a teljes rendszert mozgósítja a sikeres vállalati működés érdekében. A gondolatmenet a sikertényezők változásának bemutatásával folytatódik. Az ezredfordulóhoz közeledve a korábbi sikertényezők olyan új elemekkel bővültek, mint pl. a koncentrált gyártás, a rugalmas gyártási rendszerek, az időbázisú rendszerek és az alapvető képességekre épülő stratégia. A stratégiák megvalósításának eszköztára is bővült, olyan elemek jelentek meg, mint pl. a benchmarking, a folyamatok újraszervezése (reengineering), a tevékenységek vállalaton kívülre helyezése (outsourcing).

A 7. fejezet a stratégia és az információs rendszer kapcsolatával foglalkozik. Az információrendszer egy-

részt a stratégiai döntéshozatal támogatásával van jelen, másrészt a végrehajtás eszközeként (mutatószámok képzése, visszacsatolás) is fontos szerepet kap a stratégiai menedzsment rendszerében. A fejezet foglalkozik az információs technológiák fejlődésével és a stratégiai döntések számítógépes támogatásával. Bemutatja az alkalmazható programcsomagok (Analytic Hierarchy Process és Expert Choice System) fontosabb jellemzőit és felhasználási lehetőségeit.

A 8. fejezet témája a stratégia és a szervezeti struktúra kapcsolatának vizsgálata. A fejezet egyik alap gondolata az, hogy a stratégia sikere megfelelő szervezeti feltételeket kíván meg, azaz a szervezeti struktúrának alkalmazkodni kell a stratégia által támasztott követelményekhez. A szerző bemutatja az elterjedtebb szervezeti struktúrátípusok (funkcionális, divizionális és mátrix) legfontosabb jellemzőit és azok stratégiát támogató képességeit. A fejezet második része a szervezetelméletek és a stratégia kapcsolatával foglalkozik. A szervezetelméleti irányzatok közül a klasszikus iskoláról, az emberi viszonyok irányzatáról, a döntéseméleti és a kontingenciaelméleti megközelítésről olvashatunk. Ezen elméleteket abból a szempontból tárgyalja a szerző, hogy azok mennyiben segítették elő a stratégiai menedzsment koncepciójának kifejlődését.

A 9. fejezet a vállalati kultúra és a stratégia összefüggésével foglalkozik. A szervezeti kultúra is azon területek közé tartozik, amely a 80-as évektől kezdve egyre szorosabban kapcsolódik a stratégiához és a stratégiai menedzsmenthez. Kezdet-

ben a japán vállalatok sikere és annak kulturális háttere irányította rá a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra stratégiai jelentőségének vizsgálatára. A későbbiekben a stratégiai menedzsment a szervezeti kultúrát egyre inkább integrálta saját koncepcióinak kidolgozásába. A víziók és missziók gyakori alkalmazása tulajdonképpen a vállalati kultúra alapértékeinek áttemelését jelenti a stratégiai alapelvek közé. A szerző bemutatja a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra legfontosabb jellemzőit, vizsgálja azok típusait, és alakításuk lehetőségeit.

A 10. fejezet a stratégia megvalósításával kapcsolatos ismereteket és teendőket rendszerezi. A gondolatmenet a stratégiai kontrolling koncepciójának ismertetésével indul. A szerző bemutatja ennek egyik sikeres újabb változatát, a Balance Scorecard rendszert, amely többféle nézőpontból (pénzügyi teljesítmény, vevők nézőpontja, működési folyamatok és a tanulás, fejlődés) közelíti meg egyrészt a stratégiai célok lebontását, másrészt a teljesítmény számbavételét. A fejezet további részei az ösztönzési rendszer kialakításával, valamint a stratégiai vezetővel szembeni követelmények elemzésével foglalkoznak. Figyelemre méltó a stratégiákkal (azaz a stratégiákat kialakító és megvalósító vezetőkkel) szembeni követelményeknek a vállalat versenypozíciójával összekapcsolt értékelése.

A könyv utolsó, 11. fejezete a hazai vállalatok stratégiai menedzsment gyakorlatának elemzésével foglalkozik. Először összefoglalja a szerző a stratégiaalkotás fejlődése szempontjából meghatározó változások, a gazdasági rendszerváltás, a verseny

erősödése és a privatizáció jellemzőit és azok hatását a vállalatok vezetésére. Ezt követően két nagyvállalat, a MOL Rt. és egy áramszolgáltató vállalat stratégiaalkotási gyakorlatával ismerkedhetünk meg.

A fejezet a szerző irányításával végzett kis- és középvállalati stratégiai kutatás fontosabb tapasztalatainak összegzésével zárul.

Barakonyi Károly fentebb ismertetett munkái a stratégiai menedzsment korszerű ismereteit foglalják össze. A könyvek kiválóan alkalmasak a stratégiai menedzsment felsőszintű oktatásában való felhasználásra, emellett fontos kézikönyvként szolgálhatnak a stratégiaalkotással a gyakorlatban foglalkozó vállalati vezetők számára.

Balaton Károly

Fülöp Gyula és munkatársai VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ- BAN

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 350 p.

Az Európai Unió létrehozása a politikai integráció mellett a gazdasági egységesítést is célozta a harmonikus fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. A tagállamok az áruforgalmi mennyiségi korlátozások

eltörlésére, vámunió létrehozására, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának megteremtésére, a közös piac kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolását, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának egységes megteremtését tűzték ki célul. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is.

Hazánkhoz az Európai Unióhoz való csatlakozásához szükséges a tagsági kötelezettségekkel járó gazdasági és politikai feltételek teljesítése. Alkalmazkodni kell a közösség rendszabályaihoz, eljárási rendjéhez. Megnőtt ezért az igény az integrációs folyamatokkal összefüggő információk iránt! A magyarországi vállalatok vezetőinek fel kell készülniük, ha az Unió országaival kívánunk üzleti kapcsolatokat létesíteni. A hazai cég csak a nemzeti piacra termel, nemzetközivé akkor válik, ha a szervezetén belül megjelenik a nemzetközi expanzió igénye, transznacionális, ha működése több nemzetgazdaságra terjed ki. A multinacionális cégeket kettőnél több nemzet, állam természetes vagy jogi személyeinek szervesen összefonódott részvétele jellemzi. Globális az a vállalati rendszer, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, vezetési rendszere több országban levő műveleteket irányít, részvényeit több külföldi tőzsdén is jegyzik stb. Ezekon kívül az integráció, a humanizáció, a fogyasztói szemlélet, az uniformizálás stb. mind az üzleti világ fejlődésének a tényezői.

A nemzetközi üzleti tevékenység jellemzőinek ismertetése után a vállalati működés funkcionális összefüggéseit ismerjük meg az európai